

**PENERAPAN *NON FINANCIAL PERFORMANCE* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BAGIAN PRODUKSI PADA CV. KARYA MOTOR NUSANTARA DI TANGERANG**

**Feny Tjongarta**

fenytjong@gmail.com

Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**Dianne Frisko**

difrisko@gmail.com

Universitas Surabaya

**Abstrak-** Penilaian kinerja membutuhkan 2 penilaian yaitu secara *financial* dan *non financial*. *Financial* mengukur perusahaan berdasarkan laba yang didapatkan pada tahun tersebut dan memberikan tujuan jangka pendek. *Non financial* mampu mendukung pengukuran *financial* dengan mengambil keputusan jangka panjang seperti dengan mengevaluasi strategi atau kinerja yang telah dibuat, dijalankan, dan akan dikembangkan. Pengukuran *non financial performance*, badan usaha dapat mengetahui kinerja yang tidak dicantumkan dalam laporan *financial*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan interview, obeservasi, dan dokumentasi yang termasuk dalam *explanatory research*. CV. KMN merupakan *home industry* yang memproduksi helm. Pengukuran *financial* CV. KMN melihat dari jumlah order dan laba yang meningkat. Sisi *non financial* lebih ditekankan pada penggunaan bahan baku, karena mengikuti peraturan pemerintah. Tidak adanya aturan atau standar baku yang diterapkan sehingga kesalahan produksi terus terjadi yaitu banyaknya barang cacat karena karyawan yang asal-asalan memproduksi. Hasil dari penelitian ini menekankan pada penerapan *non financial* ini dibuatkan standar baku untuk meminimalkan barang cacat.

**Kata Kunci :** *Non Financial Performance, helm, standar produksi, barang cacat.*

**Abstract-** *Performance appraisal needs 2 judgment is financially and non financial. Financial measuring company based on profit acquired of the year and gives purpose short-term. Non financial capable of supporting measurement financial by taking decisions long-term as by evaluating strategy or performance been made, run, and will be developed. Measurement non financial performance, business entities can know performance not grafted in the report financial. This research is research qualitative. Adoption of data on the study is done with the interview, obeservasi, and documentation expalantory included in research. CV.KMN is a home industry that produces a helmet. The measurement of financial CV.KMN see from the number of order and operating profit increased. The non financial more emphasized on the use of raw materials, for adhering to a government regulation. The absence of any rule or standard raw applied so that a mistake production continues to be unstable is many goods defective because employee who desultory producing. The result of this research of emphasis on the application of non financial this to minimize their standard raw goods defect.*

**Keywords:** *non financial performance, helmet, standards of production defective goods.*

## **PENDAHULUAN**

Dalam situasi persaingan yang ketat ini menuntut setiap perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Perkembangan bisnis ini menjadi pemacu perusahaan agar selalu dapat bersaing dengan perusahaan lain dengan meningkatkan kinerja yang lebih baik dari tahun ke tahun. Selain itu pihak manajemen badan usaha juga harus mampu mengindikasikan dengan akurat kompetisi yang terjadi dipasar dan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh badan usaha untuk memenangkan persaingan tersebut, sehingga dapat menyadarkan para pimpinan bahwa hanya badan usaha yang dikelola dengan baik yang dapat berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat. Pengukuran kinerja merupakan bagian terpenting dalam sistem pengendalian perusahaan, salah satunya yaitu membantu manajemen dalam memberikan penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan. Pengukuran kinerja memiliki dua jenis pengukuran yaitu secara *financial* dan *non financial*. Menurut penelitian Deloitte Touche Tohmatsu, menjelaskan bahwa indikator *financial* saja tidak cukup untuk menggambarkan perusahaan, dibutuhkan indikator *non financial* karena dapat memberikan gambaran yang lebih luas lagi dan melihat kedepan.

Perusahaan yang besar seperti PT. Nissan Motor Indonesia (NMI) pun menyadari pentingnya peningkatan memuaskan konsumen dengan sebuah produk. PT. NMI melakukan peningkatannya kinerja bukan hanya dibagian keuangan namun dibagian non keuangan seperti mempersingkat waktu pengiriman dilakukan beberapa *stockyard* ditempat-tempat strategis yang dekat dengan *dealer*, termasuk juga mempercepat waktu pengiriman yaitu 2-3 minggu sudah termasuk transaksi dan registrasi (Majalah SWA, 2013).

CV.KMN adalah *home industry* yang memproduksi helm di Tangerang. Dalam memasarkan produknya CV. KMN masih mencakup kalangan menengah kebawah. Tidak adanya standar baku dalam memproduksi menjadi tantangan terbesar karena masih terdapat produk cacat dalam jumlah besar. Penelitian ini bersifat *explanatory research*. Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana penerapan pengukuran kinerja secara non keuangan dan memberikan solusi dari masalah yang dihadapi. Penelitian ini merupakan *applied research* yang memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja produksi yang dilihat dari sisi non keuangan yang diharapkan dengan adanya perbaikan tersebut membuat peningkatan produksi pada CV. KMN.

## **KERANGKA TEORI**

### ***Performance Measurement***

Menurut Nelly, Adams dan Kennerley (2002), pengukuran kinerja sebagai proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan masa lalu. Sedangkan menurut Moullin (2002) mendefinisikan sebagai proses mengevaluasi seberapa baik organisasi dikelola dan nilai (*value*) yang mereka berikan bagi pelanggan dan *stakeholder*. Sedangkan menurut Anthony dan Govindrajan (2007) “*the goal of performance measurement system is to implement strategy*”. Pengukuran kinerja ini dapat dilihat dari faktor kesuksesan sekarang dan mendatang (*current and future critical success factor*).

Dalam suatu perusahaan perbedaan antara yang diinginkan manajemen dapat berbeda dengan tujuan yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Donaldson dalam Ross, Westerfield, dan Jaffe (1996) mengadakan beberapa wawancara kepada para eksekutif dari perusahaan besar di Amerika, dan bekesimpulan bahwa manajer dipengaruhi oleh dua motivasi dasar, yaitu *survival organizational* dan *independence and self-sufficiency*. *Survival. Organizational survival means that management will always try to command sufficient resources to avoid the firm's going out business. Independence and self-sufficiency. This is the freedom to make decisions without encountering external parties or depending on outside financial markets.*

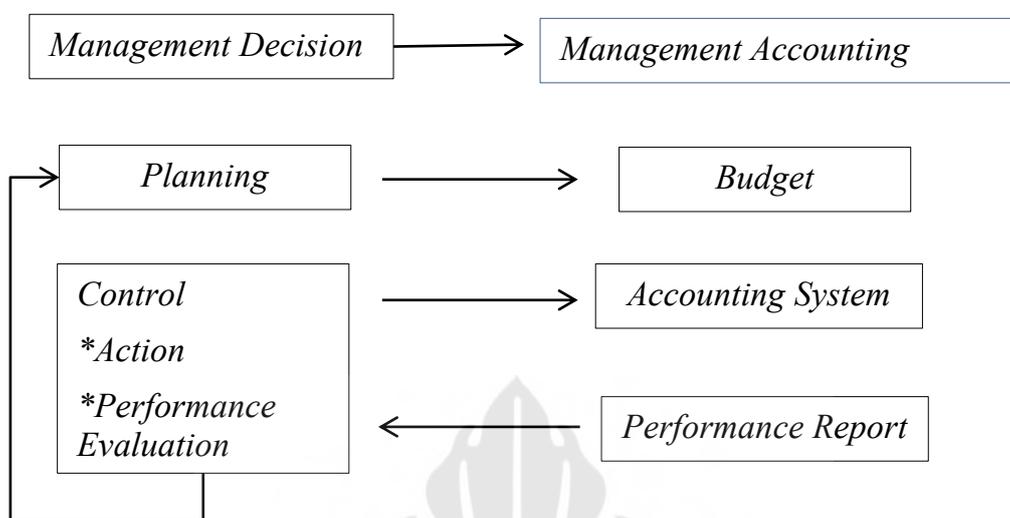
### ***Manfaat Performance Measure***

Menurut Horngren et al. (2000), *management control system* merupakan alat perolehan informasi untuk mengkoordinasikan proses pembuatan keputusan, perencanaan, dan pengendalian di seluruh organisasi, melalui informasi umpan balik. Hal ini dapat dijelaskan pada gambar 1 dibawah ini :

*Non financial performance* menyediakan cara untuk mengubah strategi perusahaan dan visi menjadi alat yang memotivasi kinerja dan mengkomunikasikan tujuan strategis. Pengukuran secara keuangan saja tidak cukup karena pengukuran tersebut hanya didasarkan pada kejadian masa lampau untuk menilai kinerja historis perusahaan. Untuk itu, sangat perlu suatu perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara non keuangan yang didasarkan pada beberapa perspektif berupa *non monetary unit* yang ada didalam perusahaan sebagai alat *planning* dan *controlling* serta *decision making process*.

**Gambar 1**

***How Accounting Facilities Value and Control***



Sumber : Hongren et al (2000 :4)

**Kualitas**

Gaspersz (2003) juga menambahkan bahwa pada dasarnya sistem kualitas modern dapat dibagi dalam tiga bagian. Pertama kualitas rancangan (*quality of design*), merupakan kualitas yang mengacu pada aktivitas produksi yang menjamin bahwa produk baru atau produk yang dimodifikasi (karakteristik produk), untuk memenuhi dan disesuaikan dengan harapan konsumen dan masih dapat diproduksi karena masih layak. Kedua kualitas kesesuaian (*quality of conformance*), tingkat kualitas produk yang diproduksi sesuai dengan spesifikasi dan desain yang dapat diramalkan, dimana biaya tetap terjaga dengan karakteristik produk yang telah ditentukan pada studi kualitas sebelumnya. Ketika kualitas produk sepenuhnya sesuai dengan spesifikasi (desain), kualitas kesesuaian dianggap sangat baik. Tujuan akhirnya adalah menciptakan produk dan jasa pelayanan yang berkualitas tinggi sehingga baik konsumen internal maupun eksternal akan merasa puas. Ketiga, kualitas pemasaran (*quality of marketing*), berkaitan dengan pengetahuan masyarakat atau konsumen mengetahui produk tersebut.

**METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini hanya pada CV. Kar ya Motor Nusantara (KMN) di Tangerang terkait dengan produksi dan penerapan pengukuran secara non keuangan. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan pemilik, penanggung jawab produksi dan kepala administrasi

untuk memperoleh data mengenai proses produksi dan seluruh kondisi pada CV.KMN. Data dari wawancara didukung juga dengan observasi langsung ke pabriknya di Tangerang mengenai kegiatan operasional sehari-hari dan analisis dokumen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kondisi CV. KMN**

CV. KMN adalah *home industry* yang bergerak dibidang pembuatan helm dengan merk dagang sendiri. CV. KMN sudah berdiri sejak 2008. CV.KMN memproduksi berdasarkan *mass production* yang kemudian di distribusikan hanya Indonesia Timur saja. CV. KMN tidak memiliki standar tertulis untuk mencerminkan visi misi nya. Selama ini pengukuran hanya diterapkan secara *financial* saja, namun pada aspek *non financial* sangat kurang diperhatikan. Seperti pada pencatatan *delivery performance*, catatan yang ada tidak dilakukan evaluasi lanjut untuk memperbaiki kedepannya.

*“Aku gak catet berapa yang telat waktu ngirim, susah mau nyetetnya lagian yang salah bukan dari sini yang salah pihak eskpedisinya biasanya. Kan ngirimnya pake truk, nunggu truk nya penuh baru mau jalan. Kalo luar pulau tunggu kontainer penuh baru mau. Kalo salah dari sini minimlah terjadi, paling telat 1hari itupun tidak masalah dari agen, kebanyakan dari ekspedisinya”... .“Gak ada bagian yang ngecek, jadi ya kalo kira-kira udah kering dicek. Caranya pegang secara acak. Angkat, langsung masukin kardusnya”... , menurut penejlasan penanggung jawab produksi yang juga membantu dalam pengiriman.*

Selain pada *delivery performance* berdasarkan hasil wawancara ditemukan juga bagian yang kurang diperhatikan :

*“Pokoknya barang mau produksi berapa di catat, ambil bahannya kan udah tersedia. Karyawan juga udah ngerti mulai produksi gimana. Kalau masalah barang cacat ya biasalah, mau diapa juga. Dicatat berapa yang diretur, nanti jual murah.”, menurut penjelasan oleh pemilik secara langsung.*

Keterbatasan informasi yang dimiliki oleh pemilik badan usaha terkait pengukuran kinerja menyebabkan pencatatan yang tidak disiplin dan tidak terkoordinasi. Banyak data yang dapat digunakan untuk perbaikan, namun tidak diolah dan tidak ditindaklanjuti. Dalam data produk cacat masih belum dapat dijadikan tolak ukur pengambilan keputusan, karena data barang cacat hanya dibuat dalam bentuk catatan saja sehingga nantinya dapat membantu mengurangi barang cacat.Sering kali karena kesalahan yang berulang maka karyawan yang disalahkan. Padahal bila mau ditarik pokok permasalahan yaitu karena tidak adanya standar pokok dalam memproduksi, sehingga karyawan akan terus menerus memproduksi dengan

cara dan hal yang sama. Sehingga kesalahan yang sama juga akan terulang. Hal seperti ini yang belum disadari oleh CV. KMN.

Barang yang cacat akan dijual murah oleh pemilik dengan cara berjualan dipinggir jalan. Memang penjualan barang cacat juga memberikan keuntungan, namun tidak semaksimal dengan penjualan pada normalnya. Pemilik perlu memperhitungkan dengan keuntungan barang cacat apakah dapat menutupi biaya produksi. Sehingga bukan sekedar angka penerimaan saja yang dilihat, namun ada perhitungan yang jelas mengenai pengeluaran dan pemasukan.

Selain itu terkait masalah karyawan, pada CV. KMN tidak menilai karyawan secara tertulis ataupun mengisi form. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan hasil selama produksi, berapa banyak yang karyawan dapat kerjakan. Gaji karyawan terbagi dua gaji bulanan (admin, kepala gudang, sopir, dan bagian packing) dan gaji sesuai *quantity* (bagian cat, pemasangan stiker, bagian rakit, bagian gosok batok).

#### **Penerapan *Non Financial Performance* Pada CV.KMN**

Kendala yang ada pada CV.KMN dapat diselesaikan dengan penerapan *non financial* yang tepat. Demi mencapai target maka perlunya evaluasi setiap bagian agar dapat bekerja dengan baik. Dalam pemilihan bahan baku sebaiknya pemilik juga memiliki standart tersendiri misalnya saja warna batok, merk cat, merk pernis, dll, sehingga pada saat pembelian bahan baku tidak sekedar melihat harga, namun ada kualitas yang dibeli. Sebelum melakukan evaluasi, CV. KMN harus menegaskan mengenai peraturan selama proses produksi, khususnya mengenai tahapan-tahapan dalam melaksanakan produksi. Namun, peraturan tersebut tidak dapat berjalan lancar tanpa pembenahan tenaga kerja. Sehingga langkah selanjutnya yaitu peraturan yang tegas mengenai peraturan tenaga kerja tetap dan borongan.

Produktivitas merupakan faktor penting untuk menjaga posisi perusahaan didunia bisnis, jika produktivitas tinggi maka keuntungan perusahaan semakin tinggi karena beban yang dikeluarkan semakin rendah. Ketika penanggung jawab produksi menyiapkan (input) 100 batok untuk diproduksi, maka batok yang akan dihasilkanpun (output) akan 100. Batok bukan bahan mentah yang harus diolah lagi sehingga dapat menimbulkan input dan output yang berbeda, namun sudah siap untuk langsung diproduksi mulai dari pencucian hingga *finishing* pengecatan dan pengemasan. Apabila terdapat batok yang tidak sesuai standart misalnya ada keretakan ataupun pecah dan merupakan kesalahan dari supplier maka akan dikembalikan. CV. KMN tidak pernah membuat target penjualan perbulan maupun pertahun, karena semua berdasarkan pemesanan dari agen dan sales kanvasing.

Standart dalam memproduksi tersebut menjadi masalah karena tidak adanya *control* yang diterapkan, sehingga dalam pencampuran bahan kimia kedalam cat sering terjadi kesalahan, dan merupakan alasan utama agen meretur kembali barang. Contoh saja dalam pembelian bahan baku, ada standart yang harus diikuti dari pemerintah, maka retur bahan baku kepada supplier sangat jarang terjadi. Produktivitas dapat berjalan efektif (*do the right thing*) dan efisien (*do the thing right*) apabila keinginan perusahaan dapat diterima baik oleh karyawan dan dapat melakukannya dengan benar. Sehingga dapat menghasilkan barang yang sesai dengan kebutuhan konsumen.

Berikut adalah gambar dalam pembuatan standar produksi CV. KMN

**Gambar 2**  
**Standar Produksi**

Bahan baku	
1	<p>Batok</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Standar SNI</li> <li>- Berwana putih polos, tidak memiliki corak sedikit pun</li> <li>- Digosok sampai seluruh permukaan halus dan merata</li> <li>- Proses pencucian harus menggunakan air bersih PDAM</li> </ul>
2	<p>Cat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses pengeringan tahap awal, harus dijemur dan diangin-anginkan. Tidak boleh dimasukkan ke dalam oven karena akan merusak kualitas batok</li> <li>- Cat di simpan pada tempat yang sejuk</li> <li>- 1L cat dicampurkan dengan 1/2 bahan kimia</li> <li>- 1Kaleng cat berukuran 20L menghasilkan 1600 helm</li> <li>- Cat yang telah dicampurkan bahan kimia tidak boleh disimpan hingga besok. Karena akan kering</li> </ul>
3	<p>Mesin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesin semprot cat harus dibersihkan setelah penggunaannya</li> <li>- Sebelum dan sesudah produksi dilakukan pengecekan terhadap mesin</li> <li>- Mata mesin bor diganti setiap 6 bulan, atau jika mata bor sudah tidak berfungsi lagi</li> </ul>
4	<p>Proses produksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helm yang dicat dasar harus dijemur dibawah matahari dan diangin-anginkan hingga 6jam</li> <li>- Lakukan pengecekan setiap helm agar memastikan helm kering sempurna</li> <li>- Mengikuti aturan pencampuran cat, agar terhindar dari produk cacat</li> <li>- Karyawan borongan tidak boleh ditempatkan dibagian pencampuran cat dan mesin bor. Diperlukan yang sudah pengalaman</li> <li>- Helm yang telah dipernis dimasukkan ke dalam oven kurang lebih 12jam atau hingga kering sempurna</li> <li>- Pastikan dilakukan pengecekan 1 per 1 untuk memastikan kering sempurna</li> </ul>

Dengan adanya standar yang jelas maka diharapkan karyawan mampu mengerti proses produksi yang baik dan terhindar dari kesalahan yang sama. Selain penerapan standar

pemilik juga perlu menilai karyawan. Karena selama ini pemilik tidak pernah menilai karyawan secara formal melalui form penilaian.

**Gambar 3**  
**Rekomendasi Form Penilaian Kinerja Karyawan**

Nama		Bagian :				
Jabatan						
Aspek teknis pekerjaan						
Kecepatan menyelesaikan						
1	2	3	4	5		
Ketepatan dalam mengerjakan						
1	2	3	4	5		
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan						
1	2	3	4	5		
Aspek Kepribadian						
Kedisiplinan						
1	2	3	4	5		
Tanggung jawab						
1	2	3	4	5		
Semakin besar angka menunjukkan semakin baik						

Peningkatan kinerja karyawan yang dapat dilakukan yaitu :

- Pemilik memberitahukan standar secara merata
- Mengadakan pelatihan
- Memberikan bonus kepada karyawan yang mampu memenuhi target dan mengurangi barang cacat
- *Quality control* harus selalu mengecek proses produksi selama berlangsung

Dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan dapat menilai proses kerja perusahaan dan dapat mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. Selain itu hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan pendukung pengambilan keputusan. Pengukuran *financial* memang juga dibutuhkan, namun *non financial* mampu menjelaskan hasil kinerja perusahaan. *Non financial performance* mampu menjelaskan bagaimana sebenarnya kinerja operasional perusahaan sehingga mampu meningkatkan laba dari tahun ke tahun. Untuk tujuan jangka panjang dengan melakukan evaluasi dan peningkatan dapat dilakukan.

## **KONKLUSI, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

### **Konklusi**

Selama ini pengukuran masih berfokus pada peningkatan laba sehingga fokus perbaikan hanya pada bagaimana meningkatkan laba setiap tahunnya tanpa memikirkan perbaikan secara internal yaitu secara non keuangan. Kegiatan sehari-hari tidak dievaluasi sehingga hal tersebut timbullah kesalahan-kesalahan yang seharusnya dapat dihindari. Tingkat barang cacat memang tidak tergolong tinggi berkisar 2,3%. Namun yang perlu dilihat yaitu penyebab terjadinya barang cacat, sebagian besar karena kemampuan karyawan yang masih kurang. Antara kemampuan karyawan yang memang perlu ditingkatkan, atau kurangnya motivasi, atau karena tidak adanya standar saat menjalankan proses produksi. Dengan dibuatkan standar diharapkan karyawan dapat mengerjakan yang sesuai.

CV. KMN tidak mencatat dengan tepat berapa banyak bahan baku yang perlu digunakan saat produksi khususnya cat, sehingga melalui perhitungan didapati. juga tidak ada bagian yang mengecek tingkat keringnya helm yang sudah diproduksi.

### **Implikasi**

Pengukuran kinerja *non financial* dapat memberikan gambaran, dan dapat menjadi solusi untuk pengambilan keputusan jangka panjang yang tentunya melengkapi pengukuran kinerja *financial*. Dimulai dari awal saat produksi yaitu bahan baku perlu dilakukan pengukuran terhadap vendor jangan sampai barang yang dikirimkan tidak sesuai. CV. KMN harus mengetahui dan memilah faktor yang menyebabkan meningkatnya produksi atau menurunnya produksi, dan meningkatnya barang cacat atau menurunnya barang cacat. Perlunya pengukuran terhadap karyawan dan penjelasan *job desc* yang jelas agar karyawan mengerti dengan posisi apa mereka bekerja.

### **Rekomendasi**

Masalah yang telah dipaparkan menghasilkan beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh CV. KMN untuk dapat diterapkan secara langsung. beberapa rekomendasi mungkin dapat diterapkan, namun beberapa juga perlu persiapan yang matang dari pemilik seperti pembuatan standar baku proses produksi sehingga yang dikerjakan sudah ada ketentuannya, setelah standar dibuat dan dijalankan maka butuh sebuah evaluasi agar disesuaikan lagi apabila ada yang kurang. Standar baku yang dibuat bukan sekedar proses kerja namun lebih dirinci sehingga perbagian mengetahui hingga hal detail.

Peningkatan kemampuan karyawan juga perlu ditingkatkan agar mendukung standar yang telah dengan mampu menjalankan. Seluruh hasil kegiatan seperti evaluasi perlu didokumentasikan agar hal-hal yang menjadi masalah penting dapat diperbaiki.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Anthony, Robert, N and Govindarajan, Vijay, 2007. *Management Control System*. 12th Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Deloitte Touche Tohmatsu

2007, “*In the Dark : What Many Boards and Executive Still Don’t Know About The Health of Their Businesses*” <http://www.deloitte.com/inthedark#>. diakses Rabu, 28 November 2013

Financial safety.

2007, “*Bussines System News for Finance and IT Professionals :Why Measuring Non Financial KPIS is Still a Black Art*”. [http://www.fsn.co.uk/channel\\_financial\\_reporting/why\\_measuring\\_non\\_financial\\_kpis\\_is\\_still\\_a\\_black\\_art](http://www.fsn.co.uk/channel_financial_reporting/why_measuring_non_financial_kpis_is_still_a_black_art). diakses Kamis, 5 Desember 2013

Gaspersz, Vincent. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Hongren, Charles T, George Foster, dan Srikant Datar (2000), “*Cost Accounting: A Managerial Emphasis*”, Tenth edition. Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Majalah SWA

2013, “*Nissan Tidak Mau Pelanggannya Ganti Mobil ke Merek Lain*”. <http://swa.co.id/business-strategy/nissan-tidak-mau-pelanggannya-ganti-mobil-ke-merek-lain>

Moullin, M. (2002), *Delivering Excellence in Health and Social Care*, Open University Press, Buckingham

Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*, Financial Times/Prentice Hall, London

Ross, Stephen A., Randolph Westerfield, dan Jeffrey Jaffe (1996), *Corporate Finance*, New York : MacGraw-Hill Book Company